



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN



CUADERNOS DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN

CUADERNO NÚMERO 58

GOBERNANZA PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IPAES)

Juan Ursul Solanes



CIUDAD UNIVERSITARIA

México

Septiembre de 2024



DIRECTORIO

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Rector

Dra. Patricia Dávila Aranda
Secretaria General

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Secretario Administrativo

Lic. Raúl Arcenio Aguilar Tamayo
Secretario de Prevención, Atención
y Seguridad Universitaria

Mtro. Néstor Enrique Martínez Cristo
Director General de Comunicación
Social

Seminario Universitario de
Gobernabilidad y Fiscalización

Dr. Alfredo Adam Adam
Coordinador

Mtra. Cristina Barajas Rocha
Secretaria Técnica

Ing. Felipe Jesús Sacre Gaviño
Secretario Académico

Lic. María Teresa Martín B.
Secretaria Administrativa

Comité Ejecutivo

Dr. Armando Tomé González
Director de la Facultad de Contaduría
y Administración

Dra. Diana Tamara Martínez Ruiz
Secretaria de Desarrollo Institucional

Dr. Hugo Alejandro Concha Cantú
Abogado General

Lic. Enrique Azuara Olascoaga
Contralor de la UNAM

Comité Consultivo

Dr. Juan Alberto Adam Siade
Dr. Rolando Cordera Campos
C.P.C. y Economista José Ernesto
Costemalle Botello

Mtro. Roberto Figueroa Martínez
Lic. Jesús Hernández Torres

Mtro. Sergio Huacuja Betancourt

Dra. Arcelia Quintana Adriano

Mtro. Roberto Salcedo Aquino

Lic. Norma Samaniego Breach

Dra. Nadima Simón Domínguez

C. P. Héctor Vargas Icasa

Lic. María Elena Vázquez Nava

Dr. David Vega Vera

Dr. David Villanueva Lomelí

Mtra. Aurea del Carmen Navarrete Arjona

Mtro. Francisco Suárez Dávila



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN



CUADERNOS DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN

CUADERNO NÚMERO 58

GOBERNANZA PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IPAES)

JUAN URSUL SOLANES



CIUDAD UNIVERSITARIA

México
2024

Primera edición, 2024

D.R. © 2024 Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración
Ciudad Universitaria
(www.fca.unam.mx)

Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización
<http://sug.unam.mx>

El contenido de este cuaderno es el resultado de la conferencia impartida por Juan Ursul Solanes, que tuvo lugar, de manera presencial, el jueves 23 de mayo de 2024, en el Auditorio Arturo Elizundia Charles, de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, ubicada en Ciudad Universitaria. Esta conferencia se enmarca en las actividades permanentes que lleva a cabo el Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización.

Gobernanza para instituciones públicas
de educación superior (IPAES)
<https://doi.org/10.22201/sdi.005b.2024>

Impreso y hecho en México

Contenido

Presentación	7
Gobernanza para instituciones públicas de educación superior (IPAES)	13
Conclusiones	59
Adenda	61
Referencias	65
Semblanza del autor	71

Presentación

Una de las virtudes que tienen las instituciones de educación superior es propiciar, de manera permanente, la identificación de problemas, analizarlos, indagar sobre su impacto y consecuencias para proponer acciones de mejora que incidan en su atención.

En las universidades, están perfectamente establecidas la investigación y la docencia como funciones sustantivas y fundamentales de su misión; esto conlleva a que estén atentas tanto para la meticulosa selección de los retos que ameriten un profundo análisis y diseño de propuestas de atención, como de

los requerimientos necesarios para formar profesionistas con talento humano que respondan a las demandas del entorno y contribuyan al desarrollo de la sociedad.

Lo anterior conlleva a que también revisen, de manera constante, su misión y funciones sustantivas para asegurar su cabal cumplimiento; de ahí la importancia de señalar otra función fundamental de las instituciones de educación superior, reconocida como la extensión de la cultura y que, para el caso de la UNAM, está perfectamente establecida en su Ley Orgánica.

La extensión de la cultura es considerada, desde hace décadas como la tercera misión de las universidades y, abarca una serie de acciones que van más allá del fomento y promoción de las expresiones artísticas.

Esta tercera misión contempla al compromiso social que las instituciones de educación superior tienen con la construcción de la sociedad, contribución importante que llevan a cabo y que al igual que la investigación y la docencia, son resultados que deben ser medidos, evaluados y reportados para desempeñar una efectiva rendición de cuentas.

Para cumplir con lo anterior es fundamental realizar, de manera constante, una revisión y análisis de su modelo de gestión desde la perspectiva de la gobernanza, entendida esta como la respuesta que da el Estado a las diversas necesidades sociales, políticas y económicas de un país.

Un modelo de gobernanza de estas instituciones debe estar centrado en las distintas formas en que se insertan en el sistema social al que pertenecen, y correlacionarlo con las acciones de planeación, evaluación y rendición de cuentas que llevan a cabo

como instituciones públicas, que reciben recursos para cumplir con su mandato.

Estudiar y revisar el modelo de gestión de la UNAM, llevó al doctor Juan Ursul Solanes, integrante del Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización (SUG) a desarrollar un meticuloso trabajo de investigación que permitiera identificar la manera en que la UNAM integra las acciones de sus principales misiones.

La experiencia profesional en áreas administrativas de la universidad del doctor Ursul, propició su interés por identificar un modelo que integrara todas las acciones que la universidad realiza y contribuir a una rendición de cuentas efectiva, que dé evidencia de la manera en que la institución cumple, en todos los aspectos, con su misión.

Con el propósito de conocer, promover y socializar los aspectos identificados durante su

investigación, invitamos al doctor Ursul Solanes a participar en el marco de las actividades permanentes del SUG, para compartir sus resultados y, su propuesta de aplicarlos en nuestra máxima casa de estudio para establecer y reforzar modelos de gestión efectivos que contribuyan a visibilizar las acciones de incidencia directa que la comunidad universitaria realiza en beneficio de la sociedad.

Dr. Alfredo Adam Adam
Coordinador del Seminario Universitario
de Gobernabilidad y Fiscalización

Gobernanza para instituciones públicas de educación superior (IPAES)

Introducción

Gobernanza en instituciones públicas autónomas de educación superior (IPAES) es el resultado de una investigación rigurosa que llevé a cabo durante los años 2016 y 2022, en los cuales me dediqué a analizar los conceptos de gobernanza, tercera misión, gestión universitaria, autonomía, rendición de cuentas y control interno con relación a las IPAES en México; enfocándome en particular al análisis de la evolución del modelo de gobernanza en la UNAM,

por ser la institución pública autónoma de educación superior por excelencia en nuestro país.

De esta investigación se desprende la necesidad de proponer a la UNAM el establecimiento de un nuevo modelo de gobernanza que contribuya a una rendición de cuentas, transparente y eficaz, hacia la sociedad a la que se debe. El modelo que se propone tiene la cualidad de ser replicable y aplicable en otras instituciones públicas autónomas de educación superior en México, lo que se traducirá en una mejor rendición de cuentas que plasme las acciones con que estas instituciones inciden en beneficio de la sociedad.

Si bien en México existen instituciones públicas de educación superior, como el Instituto Politécnico Nacional (IPN), por mencionar un ejemplo, que al estar adscrito a la Secretaría de Educación Pública, deja de ser autónomo, razón por la cual ni él, ni otras instituciones más con condiciones semejantes, formaron parte de esta investigación.

Problemática

Las IPAES enfrentan serias dificultades para cumplir con el mandato de informar y rendir cuentas de manera efectiva, tanto a la sociedad como a las instituciones del Estado, a pesar de los esfuerzos de evaluación que realizan para generar documentos veraces y precisos. Dificultades que, en buena medida, se deben a inconsistencias entre las funciones administrativas de planeación institucional, de programación-presupuestación, de ejercicio de los recursos y de evaluación final. De ahí el interés por analizar e identificar qué sucede en el desarrollo de estas funciones al interior de las IPAES y con ello poder favorecer al fortalecimiento de la evaluación institucional y a su rendición de cuentas.

Aunado a lo anterior, es importante destacar otro reto que la mayoría de estas instituciones educativas mexicanas enfrenta, que es el de ejercer, de manera efectiva, una gestión en gobernanza que incida directamente en sus acciones esenciales, es

decir, en la planeación, presupuestación y ejercicio de recursos, funciones que actualmente parecen ser ajenas y estar divorciadas entre sí, lo que limita, de manera contundente, la elaboración de información puntual y precisa que se sume a un ejercicio efectivo e integral de rendición de cuentas sobre la incidencia social de las funciones sustantivas de las IPAES.

Para proceder a su análisis, es fundamental establecer las funciones consideradas sustantivas de las instituciones públicas autónomas de educación superior en México, que son la docencia y la investigación, pero también debe incluirse la denominada “tercera misión” la cual es esencial porque se centra específicamente en el impacto directo que estas instituciones tienen para contribuir al desarrollo de la sociedad a la que se deben.

Para adentrarnos en el tema, es conveniente mencionar algunas definiciones sobre los conceptos arriba establecidos.

Gobernanza

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha tomado la definición que la doctora María Victoria Whittingham Munévar, adscrita a la Universidad de Bogotá, hace de este concepto:

La realización de relaciones entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar asuntos de interés público, proceso que puede ser caracterizado por la competencia y cooperación donde coexisten como reglas posibles; y que incluyen instituciones tanto formales como informales –ciudadanía y sus distintos mecanismos de organización temporal y/o espontánea–. La forma e interacción entre los diversos actores refleja la calidad del sistema y afecta a cada uno de sus componentes; así como al sistema como totalidad. (Whittingham Munévar, 2010, p. 220)

Por su parte, un grupo de docentes e investigadores mexicanos analizaron la gobernanza y la relacionaron específicamente con la gestión de las universidades públicas. Miguel Ángel Meléndez Guerrero, José G. Ignacio Gómez y Pedro C. Solís Pérez, adscritos, los dos primeros, a la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango y el último a la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, determinaron que:

El régimen de gobernanza de las instituciones define *su modo de inserción en el sistema social*, desde el punto de vista de las reglas y de los comportamientos que rigen su estructura y su funcionamiento interno, así como las relaciones con los otros actores externos. (Meléndez *et al.*, 2010, p. 220)

También destacan la diferencia que existe entre gobernabilidad y gobernanza, señalando que:

A través del institucionalismo cobra más sentido la distinción entre gobernabilidad y gobernanza, en tanto, la primera, pasa a ser la capacidad conferida por la segunda. Si entendemos por gobernanza la interacción entre actores estratégicos causada por la arquitectura institucional, entonces la gobernabilidad debe entenderse como la capacidad que dicha interacción proporciona al sistema sociopolítico para reforzarse a sí mismo; es decir, de transformar sus necesidades o preferencias, en políticas efectivas. (Meléndez *et al.*, 2010, p. 214)

Ahora es necesario precisar cuál es la misión de las universidades y, de las instituciones de educación superior (IES).

En todo el mundo imperaba un consenso acerca de la misión que tienen las IES, la cual se centra en las dos acciones arriba señaladas: docencia e investigación; pero ahora, también se considera que

tienen otra acción o misión, la cual ha sido denominada “extensión de la cultura” que debería ser adoptada como función sustantiva, pero algunas instituciones no le han otorgado dicho carácter.

En México, la extensión de la cultura, junto con la docencia y la investigación, sí son consideradas como misión de las instituciones públicas de educación superior. Son estas las tres funciones sustantivas o fines de las IPES cuyo antecedente común es el artículo primero de Ley Orgánica de la UNAM, que explicita sus fines de la siguiente manera:

Impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura. (Ley Orgánica de la UNAM [LOUNAM], 1945, p. 1)

Tercera misión

En las últimas décadas ha surgido destacar la existencia de una función adicional o un nuevo papel a cargo de las universidades que, consiste en considerarlas como espacios para el emprendimiento y colaboradoras en el desarrollo social y económico de los países, función que ha sido nombrada *tercera misión*. Es frecuente encontrar en algunas universidades que la referencia que hacen hacia la tercera misión es sobre *el compromiso social de las IES en la construcción de la nueva sociedad*.

La tercera misión de las universidades no se reduce a la transferencia de conocimiento para crear valor cultural, sino que se acerca más al concepto de responsabilidad social institucional. En ser agentes de actividades de cohesión social y cooperación regional, que generen proyectos de servicio social relacionados con la formación de profesionales,

además de acciones o iniciativas de acompañamiento en proyectos de investigación aplicada.

Mientras las dos primeras funciones, docencia e investigación, han sido amplia y profundamente estudiadas y evaluadas, no lo es aún la tercera misión. No se han establecido estándares que permitan medir hasta donde las IES participan en el desarrollo y construcción de la sociedad y, cuando se analiza la posible manera de mediar esta tercera misión, se evidencia que el marco en el que se inscribe esa evaluación es la *gobernanza del sistema de educación superior* de cada país, la cual desempeña un rol relevante en dicho propósito; así lo ha señalado el sociólogo italiano Andrea Vargiu (2014) quien además ha establecido algunas áreas académicas propicias para una mejor cercanía con la sociedad, como pueden ser la sociología y las humanidades; también la medicina o la agronomía inciden de manera más directa que áreas como la astronomía o la investigación espacial, cuyo impacto en la sociedad resulta difícil de evaluar.

En el caso de la UNAM y, destacando la función sustantiva de extender la cultura, es pertinente señalar el alcance de dicha función, la cual tiene y debe ser considerada desde una perspectiva amplia, ya que tradicionalmente la extensión de la cultura se asocia a las actividades de promoción, desarrollo y difusión de las artes, de expresiones artísticas exclusivamente, cuando el concepto *cultura* abarca al conjunto de prácticas y creencias, valores que se comparten en un grupo. También contempla las distintas formas de actuar, de pensar y concebir al mundo, así como a los objetos materiales que, en su conjunto, dan forma al modo de vida de un colectivo.

Gestión universitaria

El doctor Carlos Mario Lopera, uno de los más destacados estudiosos de la Educación Superior en Latinoamérica, define la gestión de la universidad pública en México, como el “conjunto de estrategias dirigidas por personas y cuerpos colegiados de

nivel directivo para garantizar el cumplimiento del proyecto educativo bajo condiciones sostenibles y viables institucionalmente” (Lopera, 2004, p. 618). Si por gestión entendemos las maneras específicas en las que la universidad se organiza y conduce para lograr sus propósitos esenciales, entonces, como afirman los investigadores Wietse de Vries y Eduardo Ibarra Colado, “se trata, hasta ahora, de un campo problemático” (DeVries & Ibarra, 2004, p. 575).

Por su parte, Miguel Ángel Meléndez y sus colegas, puntualizan el concepto de gobernanza y la describen como una forma de gestión pública que:

Concierne a la estructura institucional de la acción política, tanto del gobierno como de los actores de la comunidad universitaria y los de la sociedad civil; sirva la expresión de gobernanza como una medida de la capacidad de la organización universitaria, con su especial complejidad, para

relacionarse con el ambiente del cual depende.
(Meléndez, *et al.*, 2010, p. 213)

Los esfuerzos, cada vez más sistemáticos, de planeación y evaluación, han impulsado procesos determinantes para pasar del mero gobierno a la gestión; y la operación de estos procesos ha impuesto a cada una de las instituciones la exigencia de clarificar con mayor precisión su misión y sus objetivos, desagregándolos en un conjunto de programas institucionales que deberían ser revisados periódicamente para determinar su grado de avance (DeVries & Ibarra, 2004).

Por lo anterior, los modelos de gestión deben estar definidos con claridad, ser precisos y sustentados en la formulación de objetivos y metas, además de determinar prioridades, establecer la proyección hacia el exterior y contar con mecanismos de control interno, funciones propias del proceso administrativo.

La gobernabilidad en la gestión universitaria se entiende entonces como la condición, bajo un determinado modelo, en que el estado de la institución se acerca a la máxima eficacia y efectividad.

El doctor Fernando Lolas señala que, la excelencia en gobernabilidad está relacionada tanto con el cumplimiento de estándares como con la satisfacción de metas y prioridades, de tal manera que se satisfaga a la comunidad y a su dirigencia (Lolas, 2006). Además, es importante no perder de vista que la gestión universitaria, su gobernabilidad y gobernanza, están sujetas a la opinión pública y cada vez más a los sistemas de certificación y acreditación.

Estos sistemas de certificación y acreditación han sido ampliamente adoptados en las IES y en particular en las instituciones públicas que han determinado que con rankings adicionales, con clasificaciones específicas para establecer criterios de valoración, es posible presentar una imagen de gobernanza frente a la sociedad

a la que se deben; sin embargo, no es suficiente, por lo que se debe tener cuidado con estas acciones.

Los ideales universitarios en torno a la equidad social que enarbolan algunos intelectuales y trabajadores de la cultura han conllevado al concepto de “proletarizar” a la universidad e insertarla entre las instituciones útiles a la *universalización del saber en una comunidad* (Lolas, 2004). Vale la pena revisar esta postura y analizarla como una posible faceta del concepto de la *tercera misión* que considera fundamental la manera en que la universidad contribuye efectivamente al desarrollo de la sociedad de forma directa y sujeta a evaluación y rendición de cuentas; pero lo que interesa para efectos del análisis de esta investigación, es la siguiente interrogante: ¿Cómo contribuye la universidad efectivamente al desarrollo de la sociedad, de manera directa y sujeta a evaluación y, sobre todo, cómo rinde cuentas?

Autonomía y rendición de cuentas

Hay algunos autores, como el doctor en educación, Armando Alcántara y la maestra en pedagogía, Verónica Marín, ambos de la UNAM, quienes señalan que la gobernanza y la *tercera misión* pudieran entrar en contradicción con el concepto histórico de la autonomía de las instituciones de educación superior de México, reflexión por demás importante que vale la pena analizar ya que ambos investigadores alertan sobre la posibilidad de que, al fortalecer la gobernanza, pudiera debilitarse la autonomía universitaria, alcanzada en 1929.

Para el sociólogo argentino, Leonardo Vacarezza, especializado en el papel que tienen las universidades en la sociedad, afirma que una universidad declarada como autónoma cuenta con la facultad del autogobierno, la decisión de políticas internas, la distribución de los propios recursos y la determinación de los objetivos de su actividad. No existiendo

una ley superior que lo determine, la autonomía la faculta para elegir qué carreras impartirá, qué áreas de investigación privilegiará, cómo retribuirá al personal, etc. En el caso de que una universidad sea pública y opere, en mayor o menor medida con recursos del Estado, estará subordinada a una ley superior de presupuesto y gastos fiscales, lo que la hará susceptible de ser controlada por los órganos pertinentes; pero es polémica la cuestión acerca de si tal control se extiende a la evaluación por parte del Estado sobre los objetivos, orientación y calidad de su producción. “Es fundamentalmente, con relación a la evaluación que se expresa significativamente el sentido de autonomía en términos de poder político” (Vaccarezza, 2006, p. 35).

Por su parte, el doctor Roberto Rodríguez, investigador del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, destaca que las universidades establecen, además de la planeación y programación académica:

planes y proyectos de desarrollo que implican, entre otros aspectos, la oferta cuantitativa y la localización de sus servicios, las formas de vinculación con los sectores de la economía y el sector público, los procesos de administración y gestión adecuados, así como la perspectiva de mediano y largo plazo de su operación. Esto es, en síntesis, la autonomía de planeación. (Rodríguez, 2020, p. 5)

Y refiriéndose a la UNAM, el doctor Rodríguez plantea que a diferencia de las autonomías de 1929 y 1933, la de 1945 fue un producto *eminente* *universitario*, que se evidencia con el hecho de que la obligación de rendir cuentas, que había desaparecido en 1933, ahora está enfocada hacia el ámbito del gobierno universitario.

La Ley Orgánica de la UNAM, aprobada en 1945, incluyó, entre las atribuciones del recién creado Patronato Universitario, la de presentar un balance

de cuentas revisado por un Contador Público independiente, designado previamente por el Consejo Universitario. Así lo consigna el artículo 10°, fracción III de dicha ley;¹ al igual que la designación de un contralor o auditor interno de la Universidad, quien tendrá a su cargo preparar la cuenta anual y presentar un informe mensual al Patronato Universitario sobre el estado que guardan los asuntos económicos de la UNAM.²

¹ Artículo 10. III.- Presentar al Consejo Universitario, dentro de los tres primeros meses a la fecha en que concluya un ejercicio, la cuenta respectiva, previa revisión de la misma que practique un Contador Público, independiente, designado con antelación por el propio Consejo Universitario. Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México. 1945. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/158.pdf>

² Artículo 10. V.- Designar al Contralor o Auditor interno de la Universidad y a los empleados que de él dependan, los que tendrán a su cargo llevar al día la contabilidad, vigilar la correcta ejecución del presupuesto, preparar la cuenta anual y rendir mensualmente al Patronato un informe de la marcha de los asuntos económicos de la Universidad. Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México. 1945. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/158.pdf>

Aunado a lo anterior, el artículo 69³ del Estatuto General de la UNAM de 1945, puntualiza que el contador público previsto en el ya citado artículo 10° de la Ley Orgánica, podrá nombrar a un auditor de su confianza para el desempeño de sus funciones y responsabilidades; y los estatutos universitarios también señalaban como receptor exclusivo de las cuentas universitarias al Consejo Universitario, situación que cambió a partir del año 2000, con la creación de la Auditoría Superior de la Federación (ASF) y el establecimiento de instrumentos y mecanismos en materia de transparencia, auditoría y control interno (Rodríguez, 2015, p. 5).

Con la publicación de la Ley General de Educación Superior en abril de 2021, se establecieron nuevas reglas, en particular para las IPAES, al

³ Artículo 69. El contador público a que se refiere la fracción III del artículo 10 de la Ley Orgánica, tendrá las más amplias facultades para vigilar los ingresos y los egresos y ser auxiliado en sus funciones por el personal técnico y administrativo de la Universidad pudiendo nombrar un auditor de su confianza para el desempeño de sus trabajos. Estatuto General de la Universidad Nacional Autónoma de México. <https://www.dgae.unam.mx/1/egUNAM.html>

contemplar y definir, de manera más precisa, algunos de los conceptos de gobernanza y tercera misión.

Control interno

El control interno tiene como marco de referencia las definiciones y conceptos promovidos por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)⁴ que han dado por resultado el Marco Integrado de Control Interno, mundialmente aceptado como referencia para lograr la congruencia de la planeación y la administración de todas las organizaciones, incluidas las instituciones de educación superior.

El marco de referencia COSO 2013, es una estructura de control interno diseñada para ayudar

⁴ COSO se organizó en 1985 para patrocinar la Comisión Nacional sobre Informes Financieros Fraudulentos, una iniciativa independiente del sector privado que estudió los factores causales que pueden conducir a informes fraudulentos. Su objetivo es proporcionar directrices y liderazgo intelectual que aborde tres temas interrelacionados: Gestión de riesgos empresariales (ERM), control interno, disuasión del fraude y gobernanza. <https://www.coso.org/>

a las organizaciones a gestionar los riesgos y lograr sus objetivos. Para ello, contempla cinco componentes fundamentales:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Monitoreo.

La gobernanza parte del principio de que el control interno tiene que llevarse a cabo en todas las instituciones de educación superior; mientras que, en el contexto de la teoría de administración, se puede considerar que la investigación relacionada con los modelos de gobernanza para instituciones públicas y autónomas de educación superior, queda enmarcada en el área de control interno que toda organización debe tener.

Gestión en las IPAES en México

Las instituciones públicas autónomas de educación superior en México son reconocidas como tales, cuando esta condición les ha sido conferida por ley, ya sea federal, por el Congreso de la Unión, o estatal o, cuando es aprobada por el Congreso local correspondiente.

De las 42 instituciones que la ANUIES reconoce como públicas y autónomas, solamente seis de ellas son de cobertura federal. Las restantes 36, si bien son autónomas, su cobertura es exclusivamente estatal.

En 1978 la ANUIES estableció que todas las instituciones asociadas debían dar prioridad a la planeación de corto y mediano plazo para determinar sus objetivos y metas frente al Gobierno federal, y con ello, poder solicitar el subsidio correspondiente. En ese mismo año se creó el Sistema Nacional de

Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES) instancia de alcance nacional, regional, estatal e institucional que tuvo como propósito establecer la planeación en las instituciones y los sectores que intervenían en el proceso educativo. Así se instalaron Unidades de Planeación (UIP) en todas las IES afiliadas a la ANUIES, además de treinta y un Comisiones Estatales de Planeación (COEPES) ocho Consejos Regionales para la Planeación de la Educación Superior (CORPES) así como la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES).

La Ley para la Coordinación de la Educación Superior (LCES) también se aprobó en 1978, pero sorprendentemente, no incorporó al SINAPPES a pesar de existir un acuerdo entre la Secretaría de Educación Pública y las universidades públicas para que el SINAPPES fungiera como cadena de transmisión entre la autoridad educativa federal, las autoridades estatales y las IES.

Esta ley, aún vigente en 2019 y prácticamente con 40 años sin haber presentado cambio alguno, señalaba la manera en que el Congreso de la Unión debía aprobar los presupuestos directamente a las IES, fueran estas federales, como es el caso de la UNAM, o estatales. Esto significaba que automáticamente sería la Auditoría Superior de la Federación la entidad encargada de evaluar a las instituciones públicas autónomas de educación superior, mediante la aplicación de ejercicios de auditoría anuales, además de la evaluación de los planes institucionales de desarrollo sustentados en recursos federales.

Antecedentes de la gestión de la organización institucional en la UNAM

Desde 1945, la UNAM está constituida por cuatro autoridades:

- Junta de Gobierno, autoridad colegiada para designar autoridades académicas

- Rector, autoridad ejecutiva unipersonal
- Patronato Universitario, autoridad colegiada financiera y
- Consejo Universitario, autoridad colegiada normativa.

La dirección ejecutiva de la institución, a quien corresponde establecer la planeación, se encuentra bajo la responsabilidad de la Rectoría; mientras que la administración financiera, el ejercicio de los recursos, está a cargo, de manera conjunta y a la par, entre la Rectoría y el Patronato Universitario.

Es la Rectoría quien presenta a la comunidad universitaria el Plan de Desarrollo Institucional de su gestión, el cual surge del programa de trabajo expuesto y aprobado por la Junta de Gobierno, que forma parte del proceso para la elección del Rector. Asimismo, el Rector, en conjunto con el Patronato Universitario, debe presentar el presupuesto anual ante el Consejo Universitario que, en su caso, lo

aprueba. Por otro lado, el Patronato Universitario debe preparar el documento para la rendición de cuentas que será presentado ante el Consejo Universitario para su aprobación.

Cabe destacar que la autonomía alcanzada en 1929, faculta a la UNAM a administrarse como lo decida la comunidad universitaria, es decir, al margen de las políticas gubernamentales, ya sean federales, estatales o locales; sin embargo, al ser una institución pública –organismo descentralizado del Estado– su existencia depende definitivamente de la subvención, de los recursos públicos que le asigna el Estado a través del presupuesto aprobado por el Congreso de la Unión. Debemos tomar en cuenta que todas las IPAES, incluida la UNAM, tienen que ajustarse a la normatividad federal o estatal, según sea el caso, para fines del ejercicio del presupuesto autorizado, y por lo tanto, están obligadas por ley, a presentar la evaluación institucional, a rendir cuentas ante el Congreso de la Unión y los Congresos locales, cuando así corresponda.

Planeación institucional en la UNAM

La teoría clásica de administración establece que, la gestión administrativa de toda organización inicia con la planeación institucional, la cual conduce a determinar los requerimientos destinados a atender las necesidades para alcanzar los objetivos propuestos, es decir, la planeación es un paso previo, *indispensable*, para los procesos administrativos subsecuentes.

Lo que se ha visto es que, en las IPAES, este supuesto no se aplica necesariamente en ese orden.

A manera de ejemplo, si la integración y estructuración del programa-presupuesto no va antecedido por un programa de desarrollo a mediano y largo plazo, puede dar como resultado que estos dos programas aparentemente sean independientes entre sí, con los riesgos que esta condición genera. Este desfase es una situación que se presenta en nuestra universidad.

En la UNAM la planeación institucional se sustenta, normativamente, en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) que, como se mencionó, se elabora y propone a partir del programa de trabajo aprobado por la Junta de Gobierno al designar a la autoridad académica correspondiente, ya sea el Rector o un Director Académico, para un periodo de cuatro años.

Las propuestas del programa de trabajo se enfocan fundamentalmente al desarrollo académico de la institución y establecen las políticas institucionales de crecimiento, expansión de oferta, creación de nuevos programas de licenciatura y posgrado, por mencionar algunos tópicos, así como cobertura, líneas de investigación y políticas de extensión de la cultura, entre otros.

Tomando en consideración que la normativa federal en materia de presupuesto, considera a los años fiscales como años naturales, es decir, de enero a diciembre, esto obliga a que la UNAM tenga que presentar su presupuesto, para aprobación del Consejo

Universitario, de acuerdo con el criterio de años naturales; pero el calendario académico y de docencia, abarca periodos diferentes, ya que sus actividades inician en el mes de agosto y concluyen en julio del siguiente año, lo que se traduce en que cada año natural, se involucren dos periodos académicos de docencia.

Evolución de los distintos modelos de gestión en la UNAM

El realizar una revisión histórica del periodo comprendido entre los años 1966 y 2019, permitió analizar la evolución que la UNAM ha tenido tanto en sus funciones de planeación, presupuestación y evaluación, así como identificar el lugar que dichas funciones ocupan en los diferentes organigramas vigentes. Lo anterior fue útil para visualizar las jerarquías, las prioridades, y la importancia que cada Rector le ha dado a la planeación durante su periodo de gestión. El análisis aportó una base inicial para abordar la problemática planteada, identificar los periodos en que

estas funciones estuvieron armonizadas y en cuáles fue menor su interacción.

Un ejemplo interesante fue la gestión como rector del doctor Guillermo Soberón Acevedo de 1973 a 1981, periodo en que la UNAM tuvo una expansión importante. Durante su administración se crearon las Facultades de Estudios Superiores (FES) y algunas de las instancias a nivel estatal. Además, creó una instancia de planeación que coordinaba, de manera cabal y precisa, la ejecución del programa de expansión de la universidad. Llevar a cabo este crecimiento fue posible porque se contó con el presupuesto autorizado por el Gobierno Federal para hacerlo; pero esta experiencia de coordinación solo sucedió durante la gestión del doctor Soberón.

En las subsecuentes gestiones, los rectores desaparecieron esa instancia de planeación y desde entonces, la UNAM no ha logrado esta coordinación tan importante. Sí ha tenido avances y concretado algunos planes, pero también ha enfrentado retrocesos.

Gestión en gobernanza en la UNAM

Actualmente la organización que la universidad tiene con relación al marco de su gestión en gobernanza muestra que es la Secretaría de Desarrollo Institucional (SDI) la que concentran las funciones de planeación, vinculación y evaluación institucional, mientras que la Secretaría Administrativa es quien tiene las funciones de programación, presupuestación y el ejercicio de los recursos. La función de evaluación está dividida entre la Secretaría Administrativa, quien responde sobre las metas asociadas al presupuesto y prepara los reportes para la SEP, mientras que la SDI, prepara todos los informes relacionado con el Plan de Desarrollo Institucional, que son los que permiten evaluar los objetivos y metas académicos de docencia e investigación alcanzados.

Los resultados que concentran y emiten ambas instancias no siempre coinciden, y además es importante señalar que la evaluación y la rendición de

cuentas también pasa por Contraloría del Patronato Universitario, que debe, reglamentariamente, preparar la Cuenta Anual, que concentra la opinión de los auditores externos, y presentarla para su aprobación, ante el Consejo Universitario.

Sistema de gestión de la calidad con la Certificación Administrativa ISO 9001:2000 en la UNAM

En el año 2000, siendo rector el doctor Juan Ramón de la Fuente, inició una nueva modalidad de administración adoptando un programa de trabajo que contemplaba renovar la administración central de la universidad. Entre las acciones de dicho programa, se planteó homogeneizar las administraciones de cada una de las entidades y dependencias de la institución mediante una certificación externa ISO que permitiera establecer un *Sistema de Gestión de Calidad* en todas las actividades administrativas.

En 2005, se logró la certificación administrativa de acuerdo a la Norma ISO 9001:2000, por “establecer, documentar, implantar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad, en la gestión y ejecución de los servicios administrativos aplicables a los procesos administrativos de las áreas de Personal, Presupuesto, Bienes y suministros y Servicios generales de las Secretarías y Unidades Administrativas de las Entidades y Dependencias universitarias” (UNAM 2005:1072).

Es la Secretaría Administrativa quien tiene bajo su responsabilidad al Sistema de Gestión de Calidad, en la gestión y la ejecución de los servicios administrativos, práctica que se mantiene refrendando con ella la certificación, lo que constituye un elemento fundamental en la gestión en gobernanza ya que garantiza que la operación administrativa está plenamente certificada.

Indicadores de gobernanza en la UNAM

Evaluar el impacto con que la UNAM incide en la sociedad a la que se debe, resulta difícil si no existen formas o manera para medir y publicar, desde la propia institución, los efectos que la tercera misión genera.

Para ejemplificar lo anterior, comparto una situación muy sencilla. Pensemos en la Facultad de Odontología, que cuenta con clínicas odontológicas de atención a la comunidad, siendo los estudiantes quienes, para cubrir el requisito académico de servicio social, ofrecen la atención odontológica a la población de manera prácticamente gratuita; sin embargo, al momento de reportar esta actividad, se hace tan solo en el área de servicios escolares de la facultad ya que su función es cumplir con el servicio social para graduarse y obtener el título profesional. Lo importante es que, además de cumplir con este requerimiento académico, la universidad está generando un impacto directo que beneficia a la sociedad, pero ¿quién o en

dónde se registran estos servicios? En el periodo de la investigación no se encontró referencia alguna sobre la población atendida, ni referencias sobre la cobertura e impacto que este servicio genera.

La UNAM no reporta la incidencia directa que, este tipo de acciones tiene en la población, por lo tanto, no se suma a la contribución que la universidad aporta a la sociedad. Al menos hasta 2019 no se contabilizaba o se contemplaban estas acciones de incidencia en beneficio de la población.

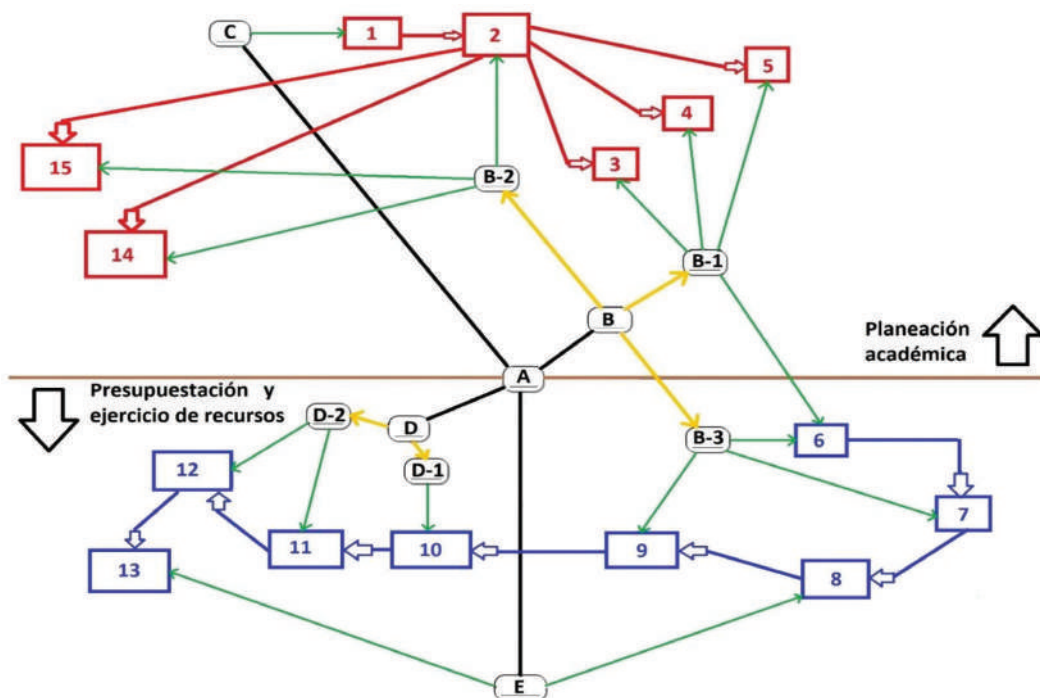
Lo anterior llevó a buscar, identificar y analizar los indicadores de gestión con que cuenta la UNAM para confrontarlos con los indicadores propuestos por Andrea Vargiu (2014) y así determinar el grado de gobernanza de la institución; sin embargo, ninguno de los documentos que se consultaron mostró evidencia explícita de que se haya seguido un modelo sólido de gobernanza. Sucedió lo mismo al buscar indicadores que permitieran evaluar el impacto

directo de la institución en el desarrollo de la sociedad, más allá de la formación general de profesionales o de los avances en la investigación científica o humanística.

Modelo de gestión actual en la UNAM

De un primer análisis sobre la manera en que la UNAM abordó los procesos fundamentales de planeación, programación-presupuestación y evaluación durante el periodo comprendido entre 1916-2019, se hace evidente que no se ha seguido un modelo de gestión uniforme que permitiera generar una alineación de dichos procesos mediante un proyecto de largo plazo.

Se muestra a continuación, en forma esquemática, este complejo modelo de gestión de la UNAM (2019) estructurado a partir del enfoque de gobernanza de Brunner (2011) investigador y catedrático chileno, dedicado a estudiar y clasificar los regímenes de gobernanza de las universidades a nivel internacional, sus dinámicas de cambio y tendencias evolutivas.



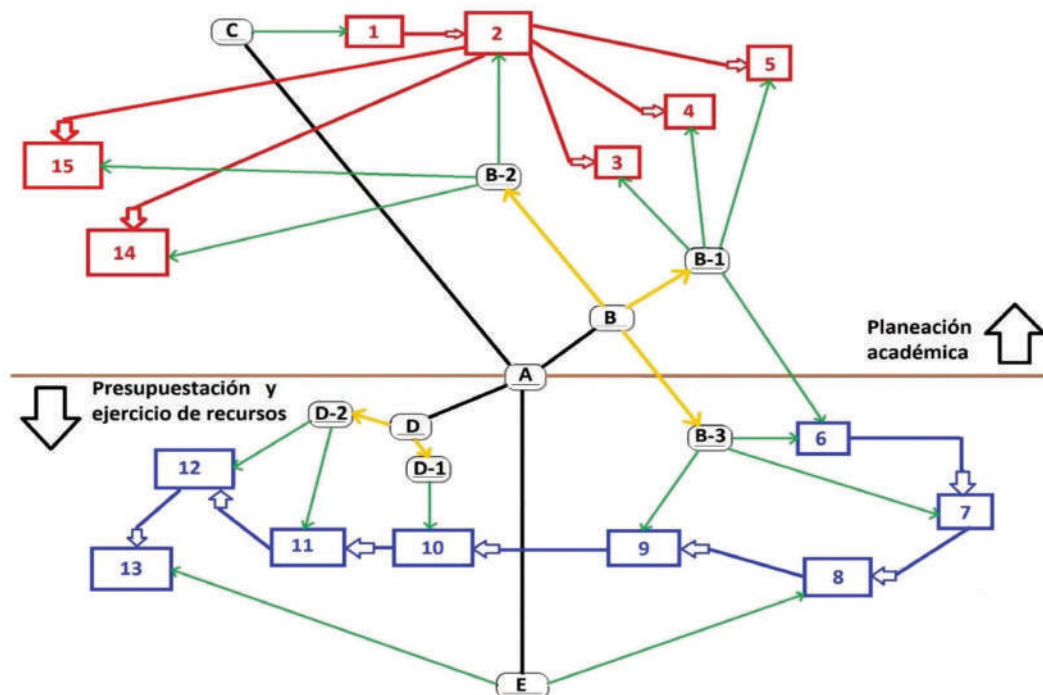
(A) Conjunto de autoridades universitarias
(B) Rector
(C) Junta de Gobierno
(D) Patronato Universitario
(E) Consejo Universitario

(B-1) 92 Entidades académicas y 47 dependencias administrativas
(B-2) Secretaría de Desarrollo Institucional
(B-3) Secretaría Administrativa
(D-1) Tesorería
(D-2) Contraloría

Aquí se presentan, en forma sintética, las autoridades, entidades y dependencias que constituyen el esqueleto de la Institución.

Se puede observar que todos los elementos de la parte superior corresponden a la *planeación académica*, mientras que los elementos ubicados en la mitad inferior se asocian exclusivamente a la *presupuestación y el ejercicio de los recursos de carácter administrativo*.

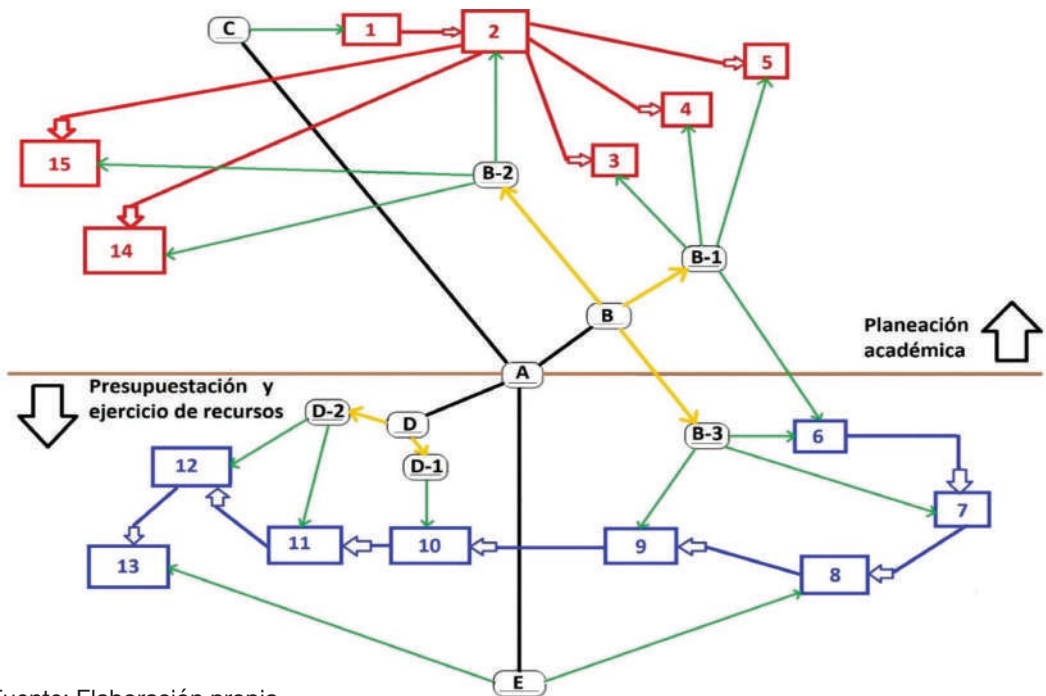
Productos de los procesos de la planeación académica de la UNAM -Actual-



Fuente: Elaboración propia.

- (1) Programa de trabajo del candidato designado como Rector, aprobado por la Junta de Gobierno
- (2) Plan de Desarrollo Institucional (PDI)
- (3) Metas de docencia alineadas con el PDI
- (4) Metas de investigación alineadas con el PDI
- (5) Metas de extensión alineadas con el PDI

Productos de la presupuestación administrativa -Actual-



Fuente: Elaboración propia.

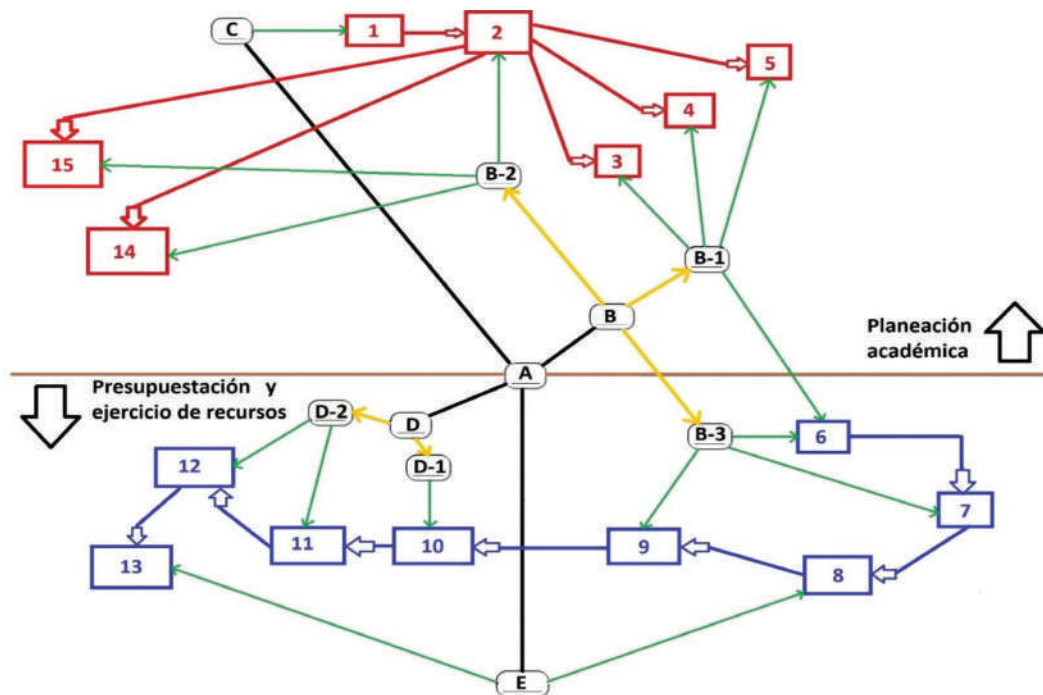
Productos de la presupuestación administrativa:

- (6) Documento integrado de programación presupuestal anual
- (7) Proyecto de Presupuesto anual
- (8) Presupuesto anual aprobado por el Consejo Universitario

Procesos de administración

- (9) Ejercicio de los recursos
- (10) Ejercicio financiero
- (11) Control interno y auditorías

Productos de la evaluación administrativa – Actual-



Fuente: Elaboración propia.

Productos de la evaluación administrativa anual:

- (12) Proyecto de cuenta anual
- (13) Cuenta anual aprobada por el Consejo Universitario

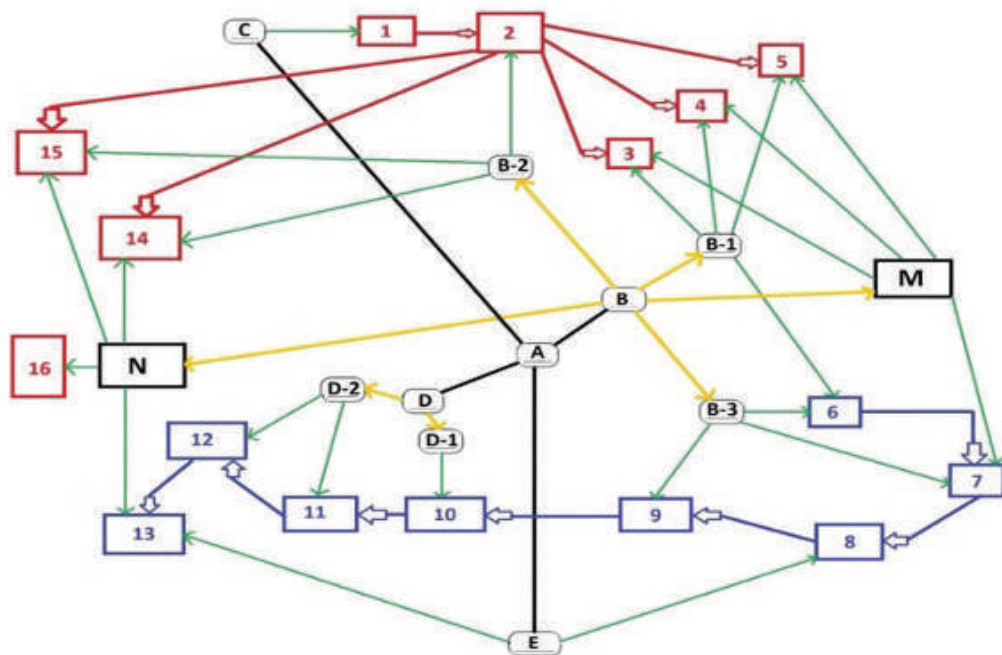
Productos de la evaluación académica

- (14) Informes académicos anuales
- (15) Informe académico final

Modelo de gestión propuesto para la UNAM

Como resultado de la investigación realizada, se confirma la importancia de incorporar un Modelo de Gestión en Gobernanza para la UNAM. Se muestra, en forma esquemática, el modelo que se propone, elaborado a partir del enfoque de gobernanza propuesto por Brunner (2011).

Esquema con la propuesta de Modelo de Gestión en Gobernanza para la UNAM



Fuente: Elaboración propia.

- (A) Conjunto de autoridades universitarias
- (B) Rector
- (C) Junta de Gobierno
- (D) Patronato Universitario
- (E) Consejo Universitario

Comisiones de nueva creación

- (M) Comisión de Administración
- (N) Comisión de Gobernanza
- (16) Documento de Rendición de Cuentas

Básicamente se destaca la relevancia de crear o recuperar, la (M) *Comisión de Administración* que funcionó durante el periodo del doctor Soberón como rector de nuestra máxima casa de estudios, etapa caracterizada por la expansión y crecimiento que la universidad tuvo durante esta gestión. La propuesta también contempla la creación de una (N) *Comisión de Gobernanza* y con ellas, surgirá un producto efectivo que corresponde al número 16 y que se llama: *Documento de Rendición de Cuentas*.

La *Comisión de Administración*, que sirve de antecedente para esta propuesta, obligaba al presidente de la Junta de Gobierno, al presidente del Patronato y al presidente del Consejo Universitario, que es el Rector, es decir, a todas las autoridades universitarias, a participar en la planeación institucional y a empatar el plan de desarrollo con el presupuesto.

Y es precisamente de dicha experiencia, del funcionamiento y resultados que tuvo dicha Comisión de Administración, que surge la propuesta de modelo de gestión en gobernanza para la UNAM.

Es factible que la Comisión de Administración pueda funcionar de la misma manera en que lo hizo en sus orígenes, ya que los resultados son evidentes y convincentes de que con este modelo es posible operar la gobernanza.

Uno de los problemas que la universidad enfrenta es el estado de cuentas y los informes

anuales. Generalmente no empatan con el informe anual del Rector ni con el informe de cada uno de los directores; tampoco empata con las metas que establece la cuenta anual que aprueba el Consejo Universitario, razón de más para aportar una propuesta que tienda a resolver este problema. La creación y existencia de una *Comisión de Gobernanza* va a permitir empatar el informe del Rector con los estados de cuenta aprobados por el Consejo Universitario.

De esta manera se podrá obtener un solo documento que sea el que se envíe a la Auditoría Superior de la Federación, a la Secretaría de Educación Pública, a la Secretaría de la Función Pública y que consigne exactamente lo mismo. Que la rendición de cuentas cumpla todos los requisitos de gobernanza ante la sociedad.

Se propone que la coordinación de esta *Comisión de Gobernanza* esté bajo la responsabilidad de Transparencia Universitaria, quien sería

la instancia indicada y congruente con todo este bagaje de información. Esta Comisión deberá integrar un informe completo de la institución considerando no solo sus funciones sustantivas, sino que contemple a profundidad la tercera misión hacia la sociedad a la que se debe.

Conclusiones

El modelo propuesto de gestión en gobernanza para la UNAM, muestra que, con adecuaciones elementales en el organigrama del cuerpo administrativo, es posible que la universidad transite a una gestión en gobernanza que contenga y enfoque sus procesos de planeación y de rendición de cuentas para resaltar de manera eficaz e integralmente las funciones sustantivas que realiza, tanto de su misión en la docencia y la investigación, como de la tercera misión, que son las de incidencia social. Así, la UNAM podrá destacar la enorme contribución directa que tiene en el desarrollo de la sociedad a la que se debe.

El nuevo modelo propuesto, orienta a un desarrollo administrativo que no afecta a la autonomía institucional; además, de ser un planteamiento que podría replicarse en las IPAES de México y atender con ello una preocupación manifiesta entre diversos investigadores.

A partir de los análisis realizados se concluye que en la actualidad no se aplica un modelo completo de gestión en gobernanza en la mayoría de las instituciones públicas autónomas de educación superior en México, incluida la UNAM.

La única institución pública autónoma de educación superior en México que ha hecho esfuerzos significativos para conducir su gestión intentando resolver su problemática de gobernanza, es la Universidad Autónoma de Baja California (UABC).

Adenda

La investigación que se realizó abarcó hasta el año 2019, sin embargo, a partir de 2020, sucedieron hechos significativos, en términos de su gobernanza, que es relevante destacar. Si bien no se incorporaron a la investigación, es importante mirar los avances que se dan en la materia, finalmente el propósito es lograr una gestión en gobernanza en la IPAES que incida en la sociedad.

- El 11 noviembre de 2021, la ANUIES y la UABC inauguraron la Conferencia de Gobernanza Universitaria, con la destacada conferencia magistral de José Joaquín Brunner, “Gobernanza

universitaria en América Latina: tendencias, desafíos y estrategias”. Esta actividad demuestra el interés que la ANUIES tiene en el tema, lo que hace propicia y abona la viabilidad de establecer modelos en gobernanza.

- El 22 noviembre de 2021, se publicó un acuerdo del Rector de la UNAM, en el cual cambia la denominación de la Dirección General de Planeación por Coordinación General de Planeación y Simplificación de la Gestión Institucional, (CGPL). Con este acuerdo se le agregaron a la nueva Coordinación las funciones que tenía la Dirección General de Planeación, según lo consigan las fracciones XII y XIII de dicho acuerdo:

XII. Instrumentar mejoras en los procedimientos propios de la gestión institucional en el marco del Sistema de Planeación Universitaria y la simplificación administrativa.

XIII. Coordinar la integración de la información que generen las instancias universitarias competentes para el desarrollo de los procedimientos de fiscalización de la Cuenta Pública (UNAM. CGPL. 2021, p. 2).

- En marzo de 2022, la UNAM presentó el Sistema Integral de Información Académica (SIIA) plataforma de libre acceso que ofrece datos sobre el quehacer de docencia e investigación, el desempeño de su personal académico y sus estudiantes.

“Es una forma más de rendir cuentas y poner esta otra parte de la transparencia universitaria al acceso del público en general”, afirmó el rector Enrique Graue Wiechers durante su presentación.

Todo lo anterior, constituye un avance significativo en la gestión en gobernanza.

Referencias

- Alcántara-Santuario, A. y Marín-Fuentes, V. (2013). Gobernanza, democracia y ciudadanía: sus implicaciones con la equidad y la cohesión social en América Latina. *Universia. Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 4(10). 93-112. <https://www.ries.universia.unam.mx/index.php/ries/article/view/94/371>
- Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria, tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de educación*, 355. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3638884>

De Vries, W., & Ibarra Colado, E. (2004). La gestión de la universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuestas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(22). 2004. <https://www.redalyc.org/pdf/140/14002202.pdf>

Ley General de Educación Superior, LGES (20-04-2021). *Diario Oficial de la Federación*. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGES_200421.pdf

Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México, LOUNAM (06-01-1945). *Diario Oficial de la Federación*. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/158.pdf>

Lopera, C. M. (2004). Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria. *Revista Mexicana de la Investigación Educativa*, 9(22). <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/102938>

- Meléndez, M. Á., Solís, P., y Gómez, J. I. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales*, XVI(2), 210-225. <https://www.re-dalyc.org/pdf/280/28016298003.pdf>
- Rodríguez Gómez, R. (2019). Autonomía y rendición de cuentas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(82). https://www.puees.unam.mx/curso2022/materiales/Sesion8/Rodriguez2019_AutonomiaUniversitaria.pdf
- Rodríguez Gómez, R. (2021). Coordinación, relaciones intergubernamentales y gobernanza, Intersecciones y diferencias, Campus No 887 2021-02-11.
- Thorn, K. and Soo, M. (2006). Latin American Universities and the Third Mission: Trends, Challenges, and Policy Options. World Bank Policy Research Working Paper No. 4002. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=927871

Universidad Nacional Autónoma de México. (2021). Coordinación General de Planeación y Simplificación de la Gestión Institucional. <https://www.planeacion.unam.mx/Memoria/2021/PDF/14.8-CGPL.pdf>

Universidad Nacional Autónoma de México. (2005). Memoria UNAM. 40 años. <https://www.planeacion.unam.mx/unam40/2005/pdf/125-dgsa.pdf>

Ursul, S. J. (2022). Modelo de gestión en gobernanza de las instituciones públicas autónomas de educación superior de México: caso la UNAM [Tesis doctoral. Programa de posgrado en Ciencias de la Administración, FCA-UNAM]. <http://132.248.9.195/ptd2022/febrero/0822317/Index.html>

Vargiu, A. (2014). Indicadores para la evaluación de la participación pública de las instituciones de educación superior. *Journal of the Knowledge Economy*, 5(3). 562-584. <https://doi.org/10.1007/s13132-014-0194-7>

Whittingham Munévar, María Victoria, (2010). ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve? RAI. Revista de Análisis Internacional. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Número 2. 2010. <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/24/26>

Semblanza del autor

JUAN URSUL SOLANES. Es doctor en Ciencias de la Administración, maestro en Administración e Ingeniero Mecánico Electricista, por la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración y por la Facultad de Ingeniería de la UNAM.

Cursó el programa para “Dirigentes de la Educación Superior” que imparte la Universidad de Harvard; además cuenta con el diploma del Executive Program: Strategic management of public organizations que la Universidad de Berkeley, en

California, el Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y la Comunicación, INFOTEC, en México y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, emiten.

Actualmente es consejero técnico propietario por Ingeniería Industrial y Decano de la Facultad de Ingeniería de la UNAM. Profesor Titular “A” de Tiempo Completo Definitivo en el área de Creación y Dirección de Negocios en la División de Ingeniería Mecánica e Industrial de la Facultad de Ingeniería.

Tiene una amplia trayectoria en la UNAM; además de su labor docente, ha ocupado distintos cargos, entre los que destacan haber sido director general de Estadística, coordinador del Sistema Universidad Abierta y director general de Administración Escolar. Fue asesor especial del Secretario Administrativo, director de Servicios Institucionales en la Dirección General de Servicios

Administrativos y jefe de la División de Ciencias Básicas de la Facultad de Ingeniería.

Como servidor público se ha desempeñado como director general de Planeación y Programación del CAPFCE y como director general adjunto en la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) ambas pertenecientes a la SEP. También tiene experiencia en la iniciativa privada, en la empresa ELMON, S.A. Fábrica de Artefactos de Hule, donde fue maestro de fabricación, jefe de Mantenimiento y supervisor general de Producción y Mantenimiento.

Destaca su activa participación en diversas organizaciones y asociaciones: la Asociación de Ingenieros Universitarios Mecánicos Electricistas (AIUME) y la Asociación Nacional de Responsables de Estadística en Educación Superior (ANREES) de las que fue presidente y presidente fundador, respectivamente.

Gobernanza para instituciones públicas de educación superior
(IPAES)

Editado por el Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización de la Universidad Nacional Autónoma de México. Se terminó en septiembre de 2024. La diagramación y formación de páginas así como la corrección de textos la realizó Formas e Imágenes, S.A. de C.V. La edición, integración y corrección de la primera revisión de textos estuvo al cuidado de la maestra Cristina Barajas Rocha, secretaria técnica del Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización.

Las instituciones de educación superior señalan a la investigación y la docencia como las funciones sustantivas para cumplir con su misión, pero también lo es la extensión de la cultura, considerada desde hace décadas como tercera misión, la cual se refiere al compromiso social que las universidades tienen con la sociedad y con el entorno al que pertenecen. Para cumplir con dicho compromiso, es necesario que estas instituciones actualicen su modelo de gestión desde la perspectiva de la gobernanza, entendida como la respuesta que da el Estado a las diversas necesidades sociales, políticas y económicas de un país. El doctor Juan Ursul Solanes propone un modelo en gobernanza para la UNAM tendiente a visibilizar estas acciones y contribuir con ello a una efectiva rendición de cuentas.

Dr. Alfredo Adam Adam
Coordinador del Seminario Universitario
de Gobernabilidad y Fiscalización



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN
<http://sug.unam.mx/>